

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA
LANZAR EN EL VALLE DE ABURRÁ EL TINTO DE
VERANO EMBOTELLADO Y ENLATADO EN
PRESENTACIÓN DE 330 ML.**

**SANTIAGO VELEZ GOMEZ
NATALY VELEZ LOPERA**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingenieros
Administradores**

PIEDAD GÓMEZ SÁNCHEZ



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERIA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
AÑO 2012**

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a Piedad Gómez Sánchez, cuya guía a lo largo del desarrollo del presente trabajo fue imprescindible para lograr cumplir los objetivos propuestos.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN.....	10
1. PRELIMINARES.....	11
1.1 JUSTIFICACIÓN	11
1.2 Objetivos del proyecto:	11
1.2.1 Objetivo General:.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos:	11
1.3 Antecedentes	12
1.4 Marco de referencia.....	12
1.5 identificación de la necesidad	13
2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	15
3. DESARROLLO DEL PROYECTO	16
3.1 Mercado objetivo	16
3.2 Investigación cualitativa.....	17
3.2.1 Público objetivo	17
3.2.2 Técnica usada	17
3.2.3 Objetivos de la investigación	17
3.2.4 Realización del estudio.....	18
3.2.5 Hallazgos.....	18
3.3 Investigación cuantitativa.....	22
3.3.1 Público objetivo	22
3.3.2 Técnica usada y tamaño de la muestra	22
3.3.3 Objetivos:	23

3.3.4	Realización del estudio:.....	23
3.3.5	Hallazgos y conclusiones	23
3.3.6	Nota:.....	26
3.3.7	Resumen ejecutivo de la investigación de mercados.....	27
3.4	Modelo de negocios	27
3.4.1	Propuesta de valor	27
3.4.2	Actividades clave.....	28
3.4.3	Socios claves	28
3.4.4	Segmentos de clientes	28
3.5	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	29
3.5.1	Poder de negociación de los distribuidores.....	29
3.5.2	Poder de negociación de los proveedores	29
3.5.3	Amenaza de productos sustitutos	29
3.5.4	Rivalidad entre competidores	30
3.5.5	Amenaza de nuevos competidores.....	30
3.6	Estrategia de Mercado.....	30
3.6.1	Producto:	30
3.6.2	Precio	31
3.6.3	Plaza	32
3.6.4	Promoción	33
3.7	Plan tecnico y operativo.....	35
3.7.1	Maquinaria.....	35
3.7.2	Flujograma de producción	36
3.7.3	Capacidad de producción diaria	37

3.8	Cronograma del proceso de puesta en marcha	38
3.9	análisis ORGANIZACIONAL Y LEGAL	39
3.9.1	Estructura organizacional	39
3.9.2	Constitución de la empresa	40
3.9.3	Análisis tributario	40
3.9.4	Aspectos legales	41
3.10	análisis FINANCIERO.....	43
3.10.1	Análisis de precios y costos.....	43
3.10.2	Proyecciones de ingresos operacionales (ventas).....	44
3.10.3	Inversión inicial.....	45
3.10.4	Fuentes de financiación.....	46
3.10.5	Política de distribución de utilidades	46
3.10.6	Selección de la TMR y el CK	47
3.10.7	Cálculo del valor a perpetuidad	47
3.10.8	Resultados	47
4.	CONCLUSIONES	52
5.	RECOMENDACIONES.....	54
	BIBLIOGRAFÍA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.5

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

pág.

Tabla 1. Aceptación del producto.....	24
Tabla 2. Tamaño del mercado	24
Tabla 3. Importancia de cada canal en el consumo de bebidas alcohólicas refrescantes	25
Tabla 4. Motivos de consumo de bebidas alcohólicas refrescantes	25
Tabla 5. Ocasiones de consumo del tinto de verano.....	25
Tabla 6. Frecuencia de consumo.....	26
Tabla 7. Descuentos comerciales	31
Tabla 8. Análisis de tiempos estándar y capacidad de producción	37
Tabla 9. Prestaciones sociales	40
Tabla 10. Tasas del impuesto de renta para nuevas empresas	41
Tabla 11. Costos unitarios de materias primas sin impuestos al consumo.....	43
Tabla 12. Precios de venta a los distribuidores.....	43
Tabla 13. Precio de venta al consumidor final sugerido a los distribuidores y utilidad que generaría dicho precio para los distribuidores.....	44
Tabla 14. Maquinaria e Intangibles	45
Tabla 15. Total inversión inicial.....	45
Tabla 16. Tasas de interés de colocación en el mercado colombiano.....	47
Tabla 17. Principales resultados financieros de los diferentes escenarios	48
Tabla 18. Demanda de efectivo en los primeros cuatro años del escenario realista	49

GLOSARIO

- **Bebida alcohólica:** producto apto para consumo humano que contiene una concentración no inferior a 2.5 grados alcoholimétricos y no tiene indicaciones terapéuticas
- **Bebida alcohólica refrescante:** para efectos del presente trabajo, se considerara bebida alcohólica refrescante toda aquella bebida alcohólica carbonatada y en presentación pensada para el consumo individual.
- **Registro Sanitario:** autorización que expide el Ministerio de Salud, a una persona natural o jurídica, pública o privada, para elaborar, hidratar, envasar, importar, exportar y vender bebidas alcohólicas, que cumplan con las características de composición, requisitos físico químicos y microbiológicos y que sean aptas para el consumo humano.
- **Mercado objetivo:** es el mercado al que se desea llegar con el producto. Este mercado se caracteriza por componerse de personas que comparten determinados aspectos demográficos y pictográficos que las relacionan entre sí.
- **Mercado potencial:** es la fracción del mercado objetivo que en determinado momento estaría realmente interesado en comprar el producto vendido (la fracción se determina con una investigación de mercados cuantitativa).

RESUMEN

El presente proyecto es un plan de negocios para lanzar en el Valle de Aburrá una nueva bebida alcohólica refrescante llamada *tinto de verano*, cuyo principal valor agregado es su presentación personal (botella de 330 ml) y un suave sabor en combinación con un alto contenido de alcohol del 7,5% frente al de las cervezas que en promedio es del 4.5%. Este producto está dirigido a un público joven (20 a 35 años) de los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6.

Se encontró mediante las investigaciones de mercado cualitativa y cuantitativa, que la población a la cual le interesa el *tinto de verano* en el Valle de Aburrá es de aproximadamente setenta mil personas (70.000), de las cuales el veinte por ciento (20%) estaría realmente interesado en comprar el producto, ya que consideran justo el precio de venta determinado de \$5.000 por botella.

La comercialización del producto se realizará por medio de canales de distribución indirectos (licorerías, bares, restaurantes, supermercados y tiendas de barrio), razón por la cual la estrategia de promoción estará enfocada a fidelizar mediante promociones de venta a los distribuidores anteriormente mencionados. Además para impulsar a los distribuidores a vender el producto, se dará a conocer el mismo a los consumidores finales mediante publicidad y degustaciones para que éstos demanden el producto en los locales de los distribuidores.

La sostenibilidad de la empresa en el largo plazo dependerá de la construcción de marca que se logre con la aplicación de las diferentes estrategias de mercadeo, puesto que la fidelidad a la marca será virtualmente la única barrera de entrada de nuevos competidores que intenten abarcar parte del mercado potencial.

En cuanto al riesgo del proyecto, se encontró que la inversión inicial en maquinaria y materia prima, es menor que la inversión en capital de trabajo necesaria para crecer, lo cual significa que en caso de presentarse una disminución en ventas que ponga en peligro la permanencia de la empresa, se podría recuperar gran parte de la inversión con la venta inventarios de materias primas a comercializadores locales y de las cuentas por cobrar a empresas de factoring.

Para evaluar la viabilidad financiera se consideraron 3 escenarios (optimista, realista y pesimista) cuyas variables básicas son la aceptación, el tamaño del mercado y la frecuencia de consumo por persona. En éstos se encontró que la empresa generaría un retorno sobre la inversión mayor al esperado en los primeros dos escenarios. Por las consideraciones anteriores, el proyecto *tinto de verano* para el Valle del aburra es viable como plan de negocio.

Palabras clave: Tinto de verano, bebidas alcohólicas refrescantes, bebidas alcohólicas, plan de negocios, investigación de mercado, análisis financiero.

ABSTRACT

This project is a business plan to launch in the Aburrá Valley refreshing new alcoholic drink called *tinto de verano*, whose main aggregated value is its personal presentation (330 ml bottle) and its smooth flavor in combination with a high content of Alcohol of 7.5% compared to the average beer that is 4.5%. This product is aimed at young people (20-35 years) of the socioeconomic strata 4, 5 and 6

It was found through market research qualitative and quantitative, that the people to whom you want the red summer in the Aburrá Valley is approximately seventy thousand (70,000), of which twenty percent (20%) would really interested in buying the product because they consider fair selling price of \$ 5,000 given by bottle.

Product marketing is done through indirect distribution channels (liquor stores, bars, restaurants, supermarkets and convenience stores), which is why the promotion strategy will be focused on loyalty through sales promotions aforementioned distributors. In addition to power distributors to sell the product, will be released the same to final consumers through advertising and tastings for the product they demand on local distributors.

The sustainability of the company in the long term depends on brand building is achieved by applying different marketing strategies, since brand loyalty is virtually the only barrier to entry for new competitors attempting to over part of potential market.

As for the risk of the project, it was found that the initial investment in machinery and raw materials, is less than the investment in working capital necessary to grow, which means that in case of a decrease in sales to jeopardize the continued the company could recover much of the investment by selling raw materials inventories local traders and accounts receivable factoring companies.

To assess the financial viability were considered three scenarios (optimistic, realistic and pessimistic) whose basic variables are acceptance, market size and frequency of consumption per person. In those it was found that the company would generate a return on investment greater than expected in the first two scenarios. By the above considerations, the *tinto de verano* for el Valle de Aburrá is a viable business plan.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo “Formulación de un plan de negocio para lanzar en el Valle de Aburrá el *tinto de verano* embotellado y enlatado en presentación de 330 ml.”, para optar el título de Ingenieros Administradores, se recolectó y analizó información que permitiese crear un plan de negocios para introducir en el Valle de Aburrá una nueva bebida alcohólica refrescante en presentación personal llamada *tinto de verano*, cuyo principal valor agregado es su presentación personal (botella de 330 ml), de suave sabor en combinación con un alto contenido de alcohol del 7,5%, frente al de las cervezas que en promedio es del 4.5%, . Este producto está dirigido a un público joven (20 a 35 años) de los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6.

Para llevar a cabo el plan de negocios se realizaron investigaciones de mercado que arrojaron datos estadísticamente relevantes sobre la aceptación del *tinto de verano* en el Valle de Aburrá, así como gustos y hábitos de consumo de las bebidas alcohólicas refrescantes que permitieron crear un modelo de negocios con sus correspondientes estrategias para penetrar el mercado.

Con base en los volúmenes de ventas esperados que se determinaron mediante el análisis de las investigaciones de mercado, se diseñó el plan técnico y operativo mediante el cual la empresa sería capaz de llegar a producir de forma eficiente las cantidades necesarias para suplir la demanda de *tinto de verano* proyectada.

De igual manera, se realizaron las proyecciones financieras teniendo en cuenta todos los requerimientos de los planes y estrategias mencionadas anteriormente para juzgar la viabilidad financiera del proyecto.

Con los elementos expuestos en el presente trabajo de grado, se invita a los inversionistas a analizar y apoyar esta iniciativa de negocio, como una buena oportunidad de creación de empresa, generación empleo y crecimiento económico en el Valle de Aburrá.

1. PRELIMINARES

A continuación se enunciarán los principales aspectos que enmarcan el presente trabajo de grado, los cuales deben tenerse en cuenta para la formulación del plan de negocio

1.1 JUSTIFICACIÓN

De forma empírica se identificó que consumidores con diferentes edades, (especialmente los jóvenes) les agrada el *tinto de verano* casero para acompañar comidas o tomarlo en reuniones sociales, pero debido a ciertas limitaciones de elaboración en formato casero que tiene dicha bebida, no lo pueden tomar habitualmente a pesar de que lo desean, razón por la cual se quiso estudiar la posibilidad de satisfacer dicha necesidad con un *tinto de verano* enlatado o embotellado en presentación personal (330 ml).

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Se definen el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto como los máximos logros a obtener en este trabajo de grado.

1.2.1 Objetivo General:

Formular un plan de negocio para lanzar en El Valle de Aburrá el *tinto de verano* embotellado y enlatado en presentación de 330 ml.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Diseñar y llevar a cabo una investigación de mercados cualitativa que sirva para recopilar información sobre los consumidores potenciales.
- Analizar y estudiar la información recolectada para determinar el modelo de negocio, que seguiría la empresa para distribuir y comercializar el producto.

- Diseñar y realizar una investigación de mercados cuantitativa para determinar los posibles volúmenes de ventas con la presentación y el precio de venta establecidos en el numeral anterior.
- Definir el proceso de montaje y puesta en marcha del proyecto a través del desarrollo de un plan de implementación.
- Determinar las fuentes de financiación y la viabilidad financiera del plan propuesto.

1.3 ANTECEDENTES

Estudios realizados por agencias chilenas, han arrojado resultados que muestran el potencial de crecimiento del mercado de bebidas alcohólicas refrescantes con valor agregado en Colombia, lo que ha alentado a la industria chilena a exportar cervezas artesanales a Colombia. (Prochile Bogota, 2010)

La empresa argentina Dos Tonos, está comercializando un producto similar al tinto de verano en su país con aparente éxito y aceptación a pesar de que el producto no se ofrece en presentación personal como se propone en el presente proyecto sino que se comercializa en botellas de 750 ml similares a las botellas estándar de los vinos. (HILERA)

Aparte de los anteriores antecedentes, se consultó en estudios de Bavaria, la Fabrica de Licores de Antioquia, y otros productores de bebidas alcohólicas de país, y no se encontró ningún otro estudio o antecedente del *tinto de verano*.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

La competencia en el sector cervecero en Colombia ha sido muy escasa, debido a que Bavaria siempre ha tenido la mayoría del mercado. Se observa que los pocos competidores que se han enfrentado a Bavaria directamente, han fracasado, mientras que las marcas de cervezas artesanales han logrado prosperar al ofrecer elementos que las diferencian de las cervezas comunes, de lo cual se concluye que la diferenciación es la clave del éxito si se desea competir en el mercado de las bebidas alcohólicas refrescantes en Colombia.

En cuanto al comportamiento de los clientes, los estudios de mercado hechos por Bavaria, han mostrado que las clases altas suelen consumir de 2 a 3 cervezas en las tardes de jueves a sábado para refrescarse y pasar un rato con los amigos,

mientras que usan bebidas más fuertes como el aguardiente o el whiskey para embriagarse en la noche. Por otro lado las clases socioeconómicas bajas, consumen de 7 a 13 cervezas mientras ven partidos de fútbol, o pasan un rato con los amigos del barrio, lo cual demuestra que en Colombia si hay un mercado potencial para las bebidas alcohólicas refrescantes. (Ayala, 2011)

La incursión del *tinto de verano* hará especial énfasis en el elemento diferenciador del producto (sabor suave y alto contenido de alcohol en comparación a las cervezas comunes) y en el segmento del mercado (clase alta).

En el ámbito legal se tiene, que la legislación en Colombia en cuanto a bebidas alcohólicas, es fuerte y entre muchos aspectos a tener en cuenta para la producción y comercialización de éstas se encuentran los siguientes aspectos críticos:

- La facultad de los Departamentos para imponer impuestos y/o regulaciones especiales sobre el consumo, producción y distribución de dichos productos. (Superintendencia Nacional de Salud Colombia, 2007)
- Se debe contar con registro sanitario para comercializar o producir bebidas alcohólicas. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012)
- Se debe contar con el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012)

1.5 IDENTIFICACION DE LA NECESIDAD

En la actualidad cuando un habitante del Valle Aburra desea una bebida alcohólica refrescante, tiene básicamente la opción de tomar cerveza clara, roja, negra, sus posibles mezclas como el refajo, o cocteles embotellados como el Smirnoff Ice.

Otra opción es el *tinto de verano*, bebida alcohólica refrescante cuya preparación doméstica se hace normalmente mezclando una botella de vino (750 ml) con una de gaseosa (350 ml), lo cual implica que se preparan 1.1 litros de bebida, que por sus características no deben guardarse una vez preparados (se le escapa el gas, y con ello cambia el sabor) dificultándose así el consumo individual, ya que pocas personas estarían dispuestas a tomarse todo este volumen por sí solos y en un solo día. A su vez, la preparación casera de esta bebida limita su movilidad, ya que para poder mezclar el vino con la gaseosa, es necesario el uso de un recipiente adicional (de al menos 1.1 litros) a la botella de vino y gaseosa, lo que sumado a los aditivos que se le pueden adicionar a la mezcla para mejorar su sabor da como resultado una gran cantidad de elementos voluminosos necesarios para la preparación de la bebida, lo que implica que siendo éste un producto de

impulso (los consumidores se deciden a comprar las bebidas alcohólicas en el mismo momento en que desean consumirlas), se anulan casi por completo las ocasiones en las que un consumidor decide tomarse un *tinto de verano*.

Es por todas las limitaciones mencionadas anteriormente, que se identificó la necesidad (no percibida por los consumidores) de que el producto se comercialice en presentación personal, lo cual no solo aumentaría las ocasiones en las que los consumidores podrían tomar esta bebida refrescante, sino que crea la oportunidad de otorgarle al producto una marca que le añade valor agregado en comparación con los tintos de verano preparados de forma casera.

2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

El presente trabajo “Formulación de un plan de negocio para lanzar en el Valle de Aburrá el tinto de verano embotellado y enlatado en presentación de 330 ml.” se comenzó con la determinación empírica de las características psicográficas y demográficas del mercado objetivo del tinto de verano con el fin de determinar los parámetros básicos sobre los cuales se llevaría a cabo la selección de grupos de personas que se investigarían así como tener parámetros que permitiesen la determinación del tamaño de dicho mercado objetivo, con la información estadística encontrada en el DANE y otra proporcionada por EPM.

Con la información determinada en el paso anterior, se diseñó y llevó a cabo la investigación cualitativa con un grupo de personas que cumplieran con las características básicas del mercado objetivo. Con esta investigación cualitativa se sacaron hipótesis acerca de la aceptación del *tinto de verano*, así como los gustos y preferencias de los consumidores en cuanto a bebidas alcohólicas refrescantes se trata.

Con las hipótesis resultantes de la investigación cualitativa, se diseñaron una serie de preguntas cerradas que pudiesen entregar datos estadísticamente relevantes acerca de los gustos y hábitos del mercado objetivo. Estas preguntas se utilizaron como encuesta para la investigación cuantitativa.

Con base en la información de los gustos y hábitos del mercado objetivo que fue recolectada en los pasos anteriores, se creó el modelo de negocios y la estrategia de mercadeo. Y de acuerdo con la información de la aceptación del producto, se determinó el volumen de ventas mensual para realizar el plan técnico y operativo de la empresa.

Con los pasos necesarios para llevar a cabo la estrategia de mercadeo y el montaje del plan técnico y operativo, se llevó a cabo el plan de puesta en marcha de la empresa.

Con base en toda la información recolectada se llevaron a cabo las proyecciones financieras, y se evaluó la viabilidad financiera del Proyecto.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

A continuación se expondrá en secuencia lógica la información recolectada en el proyecto “Formulación de un plan de negocio para lanzar en el Valle de Aburrá el *tinto de verano* embotellado y enlatado en presentación de 330 ml.”

3.1 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo serían los jóvenes (el concepto de “jóvenes” tiene una connotación psicográfica, pero por cuestiones prácticas de la investigación, se tomarán como “jóvenes” a las personas entre los 20 y 35 años de edad) de estratos socioeconómico 4, 5 y 6 del Valle de Aburrá, lo cual implica que el mercado objetivo estaría constituido por 179.768 personas según los datos estadísticos del DANE y EPM (para mayor información remitirse al Anexo 1). (DANE, 2010)

De forma empírica, con base en el tipo de producto y mercado al que se va a llegar, se deduce que existen otras características psicográficas de los consumidores del *tinto de verano* que variarían según la etapa del ciclo de vida en la que éste se encuentre:

En la etapa de introducción y crecimiento, se tendrían consumidores con las siguientes características:

- Desean sentirse diferente.
- Buscan diferenciarse de su entorno social, al probar constantemente productos o servicios nuevos en el mercado.
- Están dispuestas a pagar un precio más alto por productos diferentes a los que conocen.
- Les atrae un producto que sea notoriamente diferente del estándar de la categoría.
- Están deseosos de contar su experiencia de productos nuevos a sus amigos, cuando dichas experiencias han sido notablemente satisfactorias o notablemente disgustantes.

Por otro lado, en la etapa de madurez, comprarían el producto no por su novedad, sino porque en algún momento probaron y les pareció que este ofrece una mejor

relación beneficio/costo que las demás bebidas alcohólicas refrescantes ofrecidas en el mercado, ya sea porque les gusta más el sabor o por el mayor porcentaje de alcohol que tiene en comparación con las bebidas alcohólicas refrescantes más comunes.

3.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

En esta investigación se pretende encontrar información sobre el mercado objetivo con el fin de poder sacar hipótesis sobre su opinión del *tinto de verano*, así como sus gustos y hábitos en cuanto a bebidas alcohólicas refrescantes se trata.

3.2.1 Público objetivo

Personas entre los 18 y los 35 años de edad que viven en el Valle de Aburrá y que frecuentan reuniones sociales más de 1 vez al mes en promedio.

3.2.2 Técnica usada

Se realizó 1 sesión de grupo con 7 personas que encajaban dentro del público objetivo del estudio. Se escogió esta técnica ya que al tratarse de una investigación sobre una bebida alcohólica refrescante que normalmente se tomaría en reuniones sociales, las sesiones de grupo representan el entorno más natural para el estudio.

El público para las sesiones se buscó por medio de contactos personales de los investigadores, procurando que fuera un grupo heterogéneo de personas (no se invitaron directamente a los conocidos de los investigadores sino a personas referenciadas por dichos conocidos, lo que garantiza la heterogeneidad en el grupo seleccionado).

3.2.3 Objetivos de la investigación

- Conocer la percepción que tendría el público en general sobre un tinto de verano enlatado o embotellado.
- Identificar cuáles serían los productos sustitutos.
- Entender cuáles serían los motivadores o inhibidores de compra.
- Identificar en qué tipo de locales sería viable la venta del producto.

- Identificar rangos de precios posibles para el producto según lo que el público estaría dispuesto a pagar
- Identificar momentos de consumo del tinto de verano.

3.2.4 Realización del estudio

Al inicio de las sesiones de grupo se dio como bebida refrescante para los participantes el tinto de verano y se les ofreció posteriormente cambiarlo por alguna otra bebida alcohólica. Después de que se les ofreciera cambiar el tinto de verano por otra bebida a cada uno de los integrantes, se les contó sobre el objetivo de la investigación y se llevaron a cabo las sesiones con la siguiente guía:

- ¿Qué características del tinto de verano le agradan y cuáles no?
- ¿Están dispuestos a cambiar las bebidas alcohólicas que normalmente consumen por el tinto de verano?
- ¿En qué condiciones no estarían dispuestos a consumir el tinto de verano?
- ¿En qué tipo de locales les gustaría encontrar el producto?
- ¿Por qué preferirían al producto por encima de otros o porque no?
- ¿Qué precio estarían dispuestos a pagar por el producto?

3.2.5 Hallazgos

A continuación se expondrán los hallazgos de la investigación junto con algunas frases textuales de los participantes que sustentan dichos hallazgos.

Nota: los guiones en las sustentaciones representan las líneas de dialogo entre dos o más participantes.

- 1) Con la pregunta ¿Qué características del mismo le agradan y cuáles no?, se encontró que las principales características que gustaban del producto eran su sabor y olor, aunque los grados de alcohol también llama la atención.

Se sustenta en las siguientes afirmaciones de los participantes de la sesión:

- A mí me gusta su sabor
- -Sabe cómo dulce.

-Peor no solo eso, a mí el olor me encanta por ejemplo.

-Huele muy bueno.

-El olor es lo de menos, pues si huele bueno pero lo bueno de verdad es el sabor.

- Es muy suave, me gusta, y además es diferente a lo que uno toma normalmente
- -Pues es muy suave para mi gusto, a mí me gusta más el sabor de una cerveza, aunque igual me sabe bueno
-Pero mejor que sea suave porque con tantos grados de alcohol, si lo que quiere es ponerse contento, con esta cosa en unos 15 minutos está listo y ni se da cuenta.

- 2) Con la pregunta ¿Alguien tomaría dicha bebida a cambio de tomarse otra bebida alcohólica en una reunión o fiesta? Se encontró que el público objetivo si estaría dispuesto a cambiar la cerveza por el tinto de verano o al menos a tomarlo de vez en cuando para variar la rutina en caso de que prefiera el sabor de las cervezas.

Se sustenta en las siguientes afirmaciones de los participantes de la sesión:

- -Yo si la cambiaria y mejor no tomaría cerveza.
-Depende de lo que estén tomando los demás, por ejemplo yo sí la cambiaría por una cerveza pero si nos soy la única
-Sí, es que depende mucho de la situación, pero en cualquier caso si lo tomaría de vez en cuando porque igual me gusta variar.
 - -A yo tomo lo que me den, y el tinto de verano me sabe mejor que la cerveza así que obvio lo tomaría.
- 3) Con la pregunta ¿En qué situaciones no se imaginan consumiendo el producto? se encontró que para el público objetivo la situaciones donde no se imaginan consumiendo el producto son aquellas donde desean “rumbear”, ya que el producto les parece bueno solo para ocasiones “relajadas”. Por otro lado, se identificó que el producto podría ser un buen acompañante para las comidas en restaurantes.

Se sustenta en las siguientes afirmaciones de los participantes de la sesión:

- -No sé. Yo creo que solo lo tomaría en mi casa con amigos.
-Sí, para mí un vino es para tomárselo como hablando con amigos en un ambiente relajado.
- -En una rumba no me imagino tomándomelo porque una rumba es como para tomar licores más fuertes como el guaro.
-Yo ya no salgo a bailar ni nada de eso, así que...
-A yo estoy en las mismas, solo tomo alcohol en reuniones con amigos, así que no veo como una situación en la que no me gustaría tomar el producto.
- -Eso en donde sea, yo insisto, lo bueno es variar, no hay que ponerle condiciones a ese tipo de cosas.
- -(intervención del investigador) lo consumirían por ejemplo para acompañar sus comidas?
-Puede ser, pero no en la casa
-Yo si, además como el tinto de verano es más suave, yo creo que sería un mejor acompañante.

- 4) Con la pregunta ¿En qué tipo de locales les gustaría encontrar el producto?, se encontró que para el público objetivo desearía comprar el tinto de verano en supermercados, tiendas de barrio, licoreras o bares. Además se encontró que las personas prefieren el tinto de verano en presentación de botella de vidrio.

Se sustenta en las siguientes afirmaciones de los participantes de la sesión:

- -También encontrarlo en lugares como bares de la Estrada o Rio sur
-Sí, o en supermercados también, o en la tiendita del parque del poblado.
- - Cuando uno lo valla a comprar para tomárselo con amigos en la casa o algo así, lo compraría el Éxito, de resto en licoreras o tiendas de por ahí.
- -Pero si es en bar o restaurante que lo sirvan en copa.
-(intervención del investigador) ahora que mencionan el tema de la presentación, cuéntenme ¿cual creen que sería mejor para su venta? Enlatado o embotellado?
-Embotellado, vino en lata como que no (otros participantes secundaron)

- 5) Con la pregunta ¿Por qué preferirían al producto por encima de otros o porque no? se encontró que para el público objetivo las razones por las que preferirían el producto, son las mismas que mencionaron como las características que les gustaban del mismo en la primer pregunta que se les hizo (sabor, olor y grados de alcohol).

Se sustenta en las siguientes afirmaciones de los participantes de la sesión:

- -Por su sabor suave y dulce
-Por lo mismo, por su sabor
-Es que la cerveza no me gusta casi, esto (señalando el tinto de verano) si
- -Es que todo depende es de la situación pero lo que me llama la atención es que es como una mezcla, 7.5% de alcohol y con un sabor suave.
- -A mí me gusta porque es diferente a lo que estoy acostumbrado a tomar

- 6) Con la pregunta ¿Qué precio estarían dispuestos a pagar por el producto? se encontró que para el público el precio del producto debería estar en un rango de 5 a 7 mil pesos si es comprado en un almacén de cadena, pero estarían dispuestos a pagar entre 9 y 14 mil pesos si lo compraran en un bar.

Se sustenta en:

- -Pues depende, si lo compro para una fiesta en mi casa, máximo pago 4 mil pesos por botella, pero si lo comprara en un bar, el doble; pues 10 mil pesos, máximo 13.
-Entre 5 y 7 mil pesos, de ahí no pago más.
-5 mil en un supermercado pero en un bar, depende es de que bar sea porque los precios entre bares varían mucho.
- -Un precio parecido al de una Smirnoff Ice
-Pues sí, pero como yo lo compraría para tomarlo en mi casa con amigos, yo lo compraría en six pack, ósea más o menos 20 mil pesos
-Sí, me parece mejor en six pack
-Pues no sé, esta como caro, un six pack de cerveza cuesta como 13 mil

-Pero es que esto no es cerveza, entonces no compra whiskey porque es más caro que el ron?

3.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

En esta investigación se pretende confirmar hipótesis sobre los hábitos y gustos de los consumidores mediante la obtención de datos del mercado que sean estadísticamente relevantes y que se puedan tabular para su posterior análisis cuantitativo.

3.3.1 Público objetivo

Será el mismo que el de la investigación cualitativa para darle la continuidad deseada a los estudios, es decir, personas entre los 18 y los 35 años de edad que viven en el Valle de Aburrá y que frecuentan reuniones sociales más de 1 vez al mes en promedio.

3.3.2 Técnica usada y tamaño de la muestra

Se escogió la encuesta como técnica a usar en esta investigación de mercado.

Se asumió que los datos a estudiar siguen una distribución normal y para calcular el tamaño de la encuesta se usó una confianza del 95% ($Z=1,96$) un error de 8% ($e=0,08$) y un tamaño de la población de 179.769 personas ($N=179.769$), mientras que las probabilidades de éxito o fracaso se asumen 50% y 50% ($p=q=0,5$) dada la ausencia de información que permitiese determinarlas.

$$n = \frac{N z^2 p (1-p)}{N e^2 + z^2 p (1-p)}$$

n	150
p	0,5
q	0,5
N	179.769
e	0,08
z	1,96

3.3.3 Objetivos:

- Encontrar si el mercado objetivo del *tinto de verano* sería mayoritariamente femenino.
- Encontrar cuales son los canales de distribución en los que los consumidores compran regularmente las bebidas alcohólicas refrescantes.
- Encontrar qué porcentaje del mercado prefiere los sabores suaves a los fuertes en las bebidas alcohólicas.
- Encontrar cuales son ocasiones en las que el público objetivo tomaría el *tinto de verano*.
- Encontrar cuales son los precios que el público objetivo consideraría justos para el *tinto de verano*

3.3.4 Realización del estudio:

La técnica de muestreo usada para llevar a cabo la encuesta fue muestreo por conveniencia y se escogieron Ciudad del Río, las afueras de la universidad UPB, y el parque del poblado para realizarlas, ya que a juicio de los investigadores en estas zonas se podrían encontrar personas del público objetivo que estuviesen en situaciones de socialización similares a las situaciones en las que se consumiría el *tinto de verano*.

Para realizar la encuesta se dio primero una degustación del *tinto de verano* en una copa plástica de 50 ml y se les explico a los encuestados brevemente los aspectos básicos de la bebida para hacer posteriormente la encuesta de forma verbal (El formato de encuesta usado para el estudio se encuentra en el Anexo 7).

3.3.5 Hallazgos y conclusiones

A continuación se expondrán los hallazgos y conclusiones a las que se llegaron mediante la tabulación y análisis de las encuestas realizadas (para más información remitirse a Anexo 2)

- 1) En general el *tinto de verano* gusta más al género femenino que al masculino, pero aun así existe un mercado potencial en el género

masculino, por lo cual el posicionamiento buscado del producto no deberá sugerir que el *tinto de verano* sea un producto femenino.

Tabla 1. Aceptación del producto

	% de personas que prefirieron la muestra de <i>tinto de verano</i> a la cerveza
Hombres	21%
Mujeres	56%
Total de la población	39%

Por otro lado, dado que la razón primordial para comprar bebidas alcohólicas refrescantes es su sabor y el 39% de la población prefiere el sabor del *tinto de verano* al de la cerveza como se ve en la tabla 1, la proporción del mercado objetivo que realmente estaría interesada en comprar el *tinto de verano* sería el 39% del mercado objetivo. Esto implicaría que aproximadamente 70.709 personas realmente estarían interesadas en comprar el *tinto de verano*. Estas 70.709 personas de ahora en adelante se llamarán **Mercado Potencial**.

Tabla 2. Tamaño del mercado

	Número de personas
Mercado objetivo	179.769
Mercado potencial	70.709

- 2) El puntaje promedio que obtuvo sabor del *tinto de verano* fue de 4.5 sobre 5, lo que demuestra que en general el sabor del *tinto de verano* es percibido como agradable por la mayoría de la población.
- 3) El mercado objetivo suele comprar bebidas alcohólicas refrescantes en bares, licorerías o supermercados, por lo cual la búsqueda de distribuidores deberá priorizar los que pertenezcan a estos tres tipos de canales.

Tabla 3. Importancia de cada canal en el consumo de bebidas alcohólicas refrescantes

Bares	Restaurantes	Discotecas	Licoreras	Supermercados	Tienda de barrio
38%	7%	4%	56%	39%	14%

- 4) La tabla 4 muestra que el sabor y los grados de alcohol son relevantes para quienes consumen bebidas alcohólicas, lo cual demuestra que el valor agregado que se propone entregar a los consumidores con el tinto *de verano* (combinación de un sabor agradable con un alto contenido de alcohol) es realmente apreciado por los consumidores.

Tabla 4. Motivos de consumo de bebidas alcohólicas refrescantes

Sabor	Embriagarse	Amigos	Comidas
63%	18%	30%	10%

El mercado objetivo se imagina tomando el producto principalmente en parques o bares, aunque también existe un deseo de consumirlo en las casas y restaurantes para acompañar comidas y festejar con amigos, lo cual confirma la hipótesis de que los principales canales de venta deben ser licoreras, bares y supermercados ya que estos son los canales donde se suelen comprar los productos para ser consumidos en dichas ocasiones.

Tabla 5. Ocasiones de consumo del tinto de verano

Restaurantes	Comidas casa	Festejando casa	Discoteca	Bar	Parque
26%	24%	24%	5%	25%	69%

- 5) El 76% del mercado potencial prefiere los sabores suaves en las bebidas alcohólicas, por lo se debería resaltar dicha cualidad del *tinto de verano* en la publicidad, ésto con el fin de atraer la curiosidad de esta población.
- 6) Se encontró que el 67 % del mercado objetivo consume en promedio entre 1 y 4 botellas de bebidas alcohólicas a la semana, o lo que es lo mismo, entre 4 y 16 botellas al mes (este rango será el usado en la evaluación financiera).

Tabla 6. Frecuencia de consumo

Rango de consumo semanal (Número de botellas)	0	1-4	4-10	Más de 10
Porcentaje del mercado objetivo	5%	67%	26%	2%

- 7) Se encontró que el 20% del mercado encontraría justo un precio de \$5.000 para comprar el producto en licorerías, tiendas o supermercados, y un precio de \$7.000 para comprar en bares o restaurantes, razón por la cual, estos serán los precios sugeridos para la venta a los distribuidores.

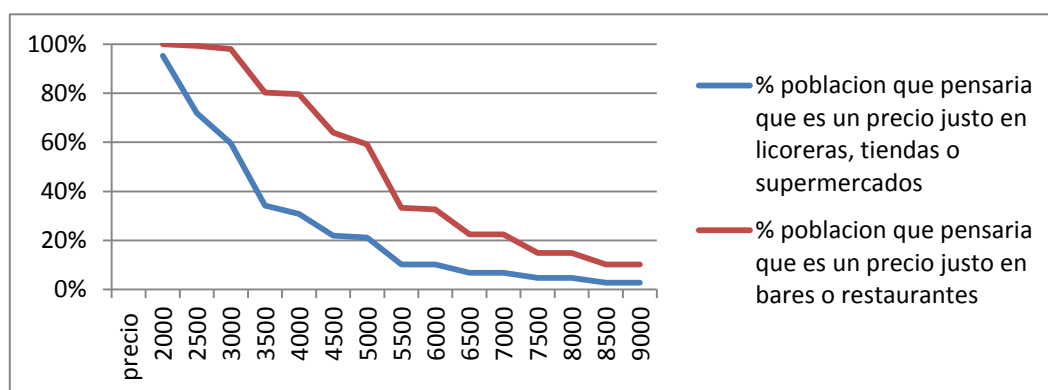


Gráfico 1. Curva de demanda

3.3.6 Nota:

Para simplificar la lectura de los datos presentados en los hallazgos, no se tuvo en cuenta el nivel de error de la investigación (8%). Es por esto que no se presentan rangos, sino valores puntuales.

3.3.7 Resumen ejecutivo de la investigación de mercados

Se tiene un mercado objetivo de 179.768 personas que consume entre 1 y 4 botellas en una semana en promedio (o lo que es lo mismo una frecuencia de entre 4 y 16 botellas por mes), de estas 179.768 personas el 39% podría estar dispuesto a comprar el tinto de verano por su sabor lo que nos deja un total de 70.709 personas que potencialmente comprarían el producto pero de estas solo el 20% piensa que un precio de \$5.000 pesos (este sería el precio sugerido para la venta) es justo, lo cual nos indica que el total de personas que comprarían el tinto de verano sería de aproximadamente 14.186 personas.

De lo anterior se tiene que las ventas mensuales en unidades, oscilarían aproximadamente entre 56.000 y 227.000 botellas por mes ya que habría 14.186 personas comprando entre 4 y 16 botellas por mes

3.4 MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios creado utiliza como base el esquema de Canvas, aunque se utilizaron solo los conceptos de dicho esquema que aplicaban para la presente empresa.

3.4.1 Propuesta de valor

El valor agregado que se entregara a los consumidores finales es en parte funcional y en parte emocional.

El valor funcional se deriva del sabor suave y dulce del producto en combinación con un alto porcentaje de alcohol comparado con las bebidas alcohólicas refrescantes más comunes en el mercado Colombiano.

Por otro lado, el valor emocional entregado irá ligado a la marca y al precio del producto, ya que con ambas indicarán que se trata de un producto exclusivo, por lo que los consumidores que beban un *tinto de verano*, reflejarán una imagen de sofisticación y/o exclusividad ante sus amigos o familia.

3.4.2 Actividades clave

Las actividades claves para lograr entregar la propuesta de valor, son compras, producción y promoción, ya que la primera y segunda influyen en la calidad abastecimiento continuo del producto, mientras que la tercera influye en el valor emocional que se pretende entregar.

3.4.3 Socios claves

Los distribuidores y el proveedor de vino serán los principales socios que serán necesarios para entregar el valor propuesto.

Los distribuidores serán el medio por el cual se hará llegar al cliente el producto por lo cual entre más distribuidores se logre reclutar, más posible será que se llegue a capturar el mercado objetivo. Además se espera que los distribuidores se conviertan en los mayores promotores mediante promociones de venta que los incentiven a ofrecer el producto a sus clientes así estos no pregunten por un tinto de verano.

Por otro lado el proveedor de vino será un socio clave porque de la calidad y continuidad del suministro de vino dependerá a su vez la calidad y continuidad de la producción de *tinto de verano*, ya que no será posible cambiar de proveedor de vino con facilidad sin que se altere el sabor del tinto de verano. Además siendo el vino el segundo componente de la materia prima que más cuesta, pequeños cambios en el precio podrían alterar fuertemente la estructura de costos del tinto de verano.

3.4.4 Segmentos de clientes

El segmento de clientes que se buscará atender será el de personas jóvenes de estratos socioeconómicos 4,5 y 6 que gusten más de sabores suaves y dulces que de sabores amargos en sus bebidas alcohólicas refrescantes y/o que prefieran sus bebidas alcohólicas refrescantes con un mayor grado de alcohol con el fin de emborracharse más rápidamente.

3.5 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Con el modelo de negocios determinado anteriormente, se hará un análisis del entorno competitivo, que según la metodología de Porter, debe llevarse a cabo analizando cinco aspectos críticos, que incluyen el poder negociador de clientes y proveedores, las amenazas de nuevos competidores o productos sustitutos.

3.5.1 Poder de negociación de los distribuidores

Dado que existe una gran diversidad de licoreras, restaurantes, bares y tiendas de barrio que atienden el mercado objetivo, el poder negociador que cada uno de los distribuidores ostentaría por si solo es poco; por otro lado como el *tinto de verano* es un producto nuevo en el mercado, los distribuidores tampoco estarán presionados para ofrecerlo en su portafolio de productos, razón por la cual tanto el distribuidor como la empresa productora de *tinto de verano* estarían en equidad de condiciones de negociación.

A diferencia de los distribuidores anteriormente mencionados, los supermercados tendrían un gran poder negociador, ya que podrían llegar a representar un gran porcentaje de las ventas de *tinto de verano*, mientras que a ellos (los supermercados) el *tinto de verano* no les aporta significativamente a su portafolio de productos, por lo que dichos distribuidores podrán imponer sus condiciones comerciales.

3.5.2 Poder de negociación de los proveedores

Ninguno de los proveedores a excepción del proveedor de vino tendría poder de negociación ya que se podrían cambiar por otros proveedores sin tener mayores repercusiones en la calidad o el costo del producto terminado, mientras que el proveedor de vino si tendría poder negociador ya que se dependería de éste para mantener un sabor homogéneo en la mezcla de *tinto de verano*, lo cual es de gran importancia para mantener la fidelidad de los clientes en el largo plazo.

3.5.3 Amenaza de productos sustitutos

En el mercado objetivo es común el consumo licores o cocteles, los cuales son sustitutos de las bebidas alcohólicas refrescantes, y se deberá afrontar una fuerte competencia con dichos sustitutos.

3.5.4 Rivalidad entre competidores

La competencia en el sector de las bebidas alcohólicas refrescantes está representada en su mayoría por el mercado de las cervezas, sector que está controlado por Bavaria y que aunque ha tenido poca competencia a lo largo de los años, de la poca que se ha presentado se debe resaltar que quienes han intentado enfrentar a Bavaria directamente, han fracasado mientras que las marcas de cervezas artesanales que han buscado producir cervezas con sabores diferenciados y han logrado crear marca, han prosperado, por lo que se puede concluir que aunque la competencia en el sector de bebidas alcohólicas refrescantes es intensa, existe una posibilidad de prosperar en el mercado si se tienen suficientes elementos diferenciadores en el producto como es el caso del *tinto de verano*.

3.5.5 Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada en el sector de las bebidas alcohólicas refrescantes son las inversiones en promoción necesarias para crear marca, y las economías de escala que se obtienen en la logística de abastecimiento de una amplia red de distribuidores (restaurantes, bares, etc.).

En el caso de la presente empresa productora de *tinto de verano*, la única barrera de entrada que logrará obtener será la creación de marca.

3.6 ESTRATEGIA DE MERCADEO

Las estrategias de mercadeo se agrupan en estrategias de producto, precio, plaza y promoción. (cree negocios)

3.6.1 Producto:

a. Materia prima:

El porcentaje de vino sería del 61.5%, el de la gaseosa sería del 38.4%, y el restante 0.1% provendría de un aditivo que no se revelará en el presente trabajo para ser guardado como secreto empresarial. El vino usado será un *cabernet sauvignon* (la marca no

será revelada en el presente trabajo para ser mantenida como secreto empresarial) y la gaseosa Sprite.

Estos ingredientes serán usados con el fin de obtener un sabor suave y dulce con aproximadamente un 7,4% de alcohol.

b. Marca:

La marca del tinto de verano, será “Bull Black”, y el objetivo de este nombre sería lograr que los consumidores creen que se trata de un producto importado. El posicionamiento que se buscara obtener será el de una bebida alcohólica elegante y joven, para lo que se usará además del nombre y logotipo de la marca (el logotipo es un bull dog) el lema “taste different” que hace alusión al sabor diferente de la bebida, pero también reafirmaría la creencia de que se trata de un producto importado al estar escrito en inglés.

c. Etiqueta:

En la etiqueta aparte del logo de la marca, se pondría el porcentaje de alcohol de tal forma que resalte con el fin de que quienes no hayan probado o escuchado del tinto de verano sepan con solo una mirada rápida que se trata de una bebida alcohólica.

Además, por exigencia de la ley colombiana se pondrá en la etiqueta que el producto se trata de un coctel.

d. Empaque:

Se usarán botellas genéricas de cerveza color verde para proteger el producto de los rayos ultravioleta y para que el producto se asocie tanto a los vinos como a las demás bebidas alcohólicas refrescantes como la cerveza

3.6.2 Precio

Precio base para los distribuidores sería de \$4.000 y la escala de descuentos por volúmenes sería la siguiente:

Tabla 7. Descuentos comerciales

pedido mensual (en unidades)	24	72	120	168	216	264	312
% de descuento	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%

Adicional a los descuentos por volumen se otorgaría un descuento del 3% por pronto pago, lo que implicaría que el precio para los distribuidores oscilaría entre \$4.000 y \$3.500 según los descuentos aplicados. Por lo que se sugeriría un precio de venta al consumidor final de entre \$5000 a \$5500, dejándoles a los distribuidores un margen bruto sobre ventas entre el 20% y el 36%.

3.6.3 Plaza

a. Canales

Se buscará llegar a todos los restaurantes, bares, tiendas de barrio y licorerías que estén dentro de las siguientes zonas rosas de Medellín y Envigado donde suele asistir el mercado objetivo a celebrar, tales como el Parque Lleras, Parque del Poblado, “la 33”, parque de Envigado, “La Bota del día” y “La Villa”, entre otros.

A su vez se entrará a ofrecer el producto en los almacenes de grandes superficies con el fin de llegar no solo al segmento que compra las bebidas alcohólicas por impulso en el lugar donde se esté festejando, sino también al segmento del mercado que planea sus fiestas caseras y compra previamente en mercados de grandes superficies los productos que consumirán en la fiesta.

Se intentará reclutar todos los distribuidores que encajen dentro del conjunto descrito anteriormente, y la única condición que se pondrá para abastecerlos, será que cumplan con pedidos mínimos de 12 botellas.

b. Logística:

El reabastecimiento a los distribuidores se les hará cada vez que lo soliciten, o cada mes en caso de que no se solicite. Esta última medida se adoptaría para cuestionar a los distribuidores que no estén vendiendo según su capacidad, y para dialogar con ellos en búsqueda de oportunidades de mejoramiento para cualquiera de las dos partes.

La distribución física del producto se llevaría a cabo en motocarro con el fin de tener un medio de distribución ágil que pueda transportar pequeñas cantidades del producto a cada distribuidor a bajo costo.

3.6.4 Promoción

a. Publicidad

Se contrataran carros valla para promocionar el producto en las zonas rosa donde se tengan distribuidores con el fin de mostrar el producto y comunicar sus características básicas como su sabor, grados de alcohol y tipo de persona a la que se dirige el producto (Esto último se daría a entender implícitamente mediante la imagen de la marca y una publicidad con gente joven y sofisticada que representaría al consumidor objetivo).

Esta publicidad se llevara a cabo durante los primeros tres meses con el fin de dar a conocer el producto, y generar intriga en los consumidores que buscan productos nuevos (se espera que de ese momento en adelante las características del producto sean bien conocidas en el mercado objetivo tanto por la publicidad como por el voz a voz).

Adicionalmente se llevará a cabo una segunda campaña publicitaria en la que se entregaran degustaciones en las zonas rosas donde se tengan distribuidores del producto, esto con el fin de dar a conocer el producto a los consumidores, e indicarles donde pueden comprarlo.

Esta segunda campaña publicitaria se llevará a cabo durante los tres primeros meses de operación en los que se darán a degustar en total 3.000 unidades de tinto de verano. Adicionalmente se llevara a cabo una degustación al principio de cada año de 1.000 unidades con el fin de hacer recordación de la marca.

b. Promoción de ventas

Se hará una promoción de ventas para que los vendedores y meseros de los locales distribuidores de *tinto de verano* guarden las

tapas de las botellas que cada quien logre vender, y las cambien por dinero. Esta promoción ira encaminada a convertir dicho público, en promotores del *tinto de verano*, razón por la cual aparte de los premios, se les deberá dar un folleto en el que se expliquen las características del producto, se les de argumentos de venta y se les explique detalladamente la metodología de la promoción.

Para asegurarse de que quienes reciban el dinero de la promoción sean efectivamente los vendedores y meseros, se llevará registro de las cuentas bancarias de cada uno de los que deseen participar, y se les consignará el dinero en dichas cuentas cuando cada quien entregue las tapas que haya logrado recolectar.

c. Relaciones públicas

Se buscará hablar con periódicos y canales de televisión locales (vivir en el Poblado, Adn, Telemedellin, Teleantioquia), para presentarles el producto a modo de noticia dándoles como argumento de ello, el hecho de que el *tinto de verano* es una bebida alcohólica refrescante diferente a las tradicionales por su sabor suave y dulce a pesar de su alto contenido de alcohol. Además se dispondrán de cuatro millones de pesos (\$4.000.0000) para que el administrador promueva las relaciones entre la empresa y los reporteros de dichos medios.

Nota: Será importante cuidarse de que no se mencione en dichas noticias que se trata de un producto de producción nacional, ya que esto eliminaría las ventajas que se pretenden obtener con la ilusión de ser una bebida importada.

d. Redes sociales:

Se creará un perfil de facebook en el que se recibirán comentarios de los consumidores que deseen ponerse en contacto con la marca (se usará como una fuente de retroalimentación para la empresa), y se usará como medio para publicitar el *tinto de verano* y sus principales características.

e. Merchandising

Se entregarían afiches de la marca para las licoreras y tiendas de barrio, con el fin no solo de promocionar el producto con el consumidor final, sino también con la intención de recordarles constantemente a los vendedores de los diferentes canales de distribución, la promoción de ventas explicada anteriormente. Para la elaboración de este material se dispondrán de \$2.000.000 anuales.

Nota: para el diseño de la valla y el material publicitario del para usar en redes sociales y en el material para el merchandising, se contará con \$6.000.000 para subcontratar dicho proceso.

3.7 PLAN TECNICO Y OPERATIVO

De acuerdo a los posibles volúmenes de ventas determinados por la investigación de mercados, se determinó que la capacidad instalada inicialmente debería ser suficiente para producir aproximadamente 100.000 botellas mensuales, para lo cual se hizo un flujograma de producción y se cotizó la maquinaria necesaria para lograr este volumen de ventas.

3.7.1 Maquinaria

Se determinó que la maquinaria necesaria para la planta productora de tinto de verano sería:

Tanque de acero inoxidable de 100 litros (costo: \$3.000.000) (tiempo estándar de llenado 12 min) en este tanque se mezclarán los ingredientes del tinto de verano, cuya capacidad alcanza para llenar 12 cajas de botellas de 24 botellas por caja.

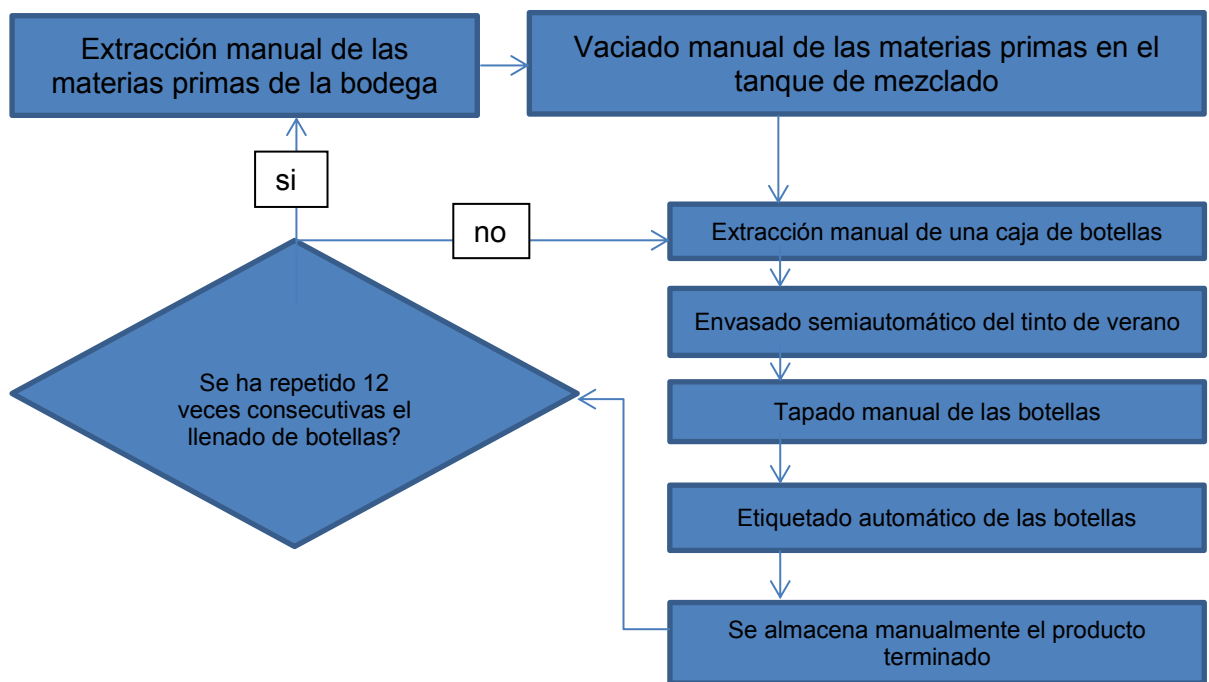
Dosificadora semiautomática (costo: \$8.000.000) (20 botellas por minuto) esta dosificadora se usaría para llenar las botellas, y requiere de interacción humana en el proceso.

Tapadora manual (costo: \$1.800.000) (12 botellas por minuto): Se usaría para sellar herméticamente las botellas.

Etiquetadora automática (costo: \$12.000.000) (50 botellas por minuto) esta maquinaria se usa para poner las etiquetas en las botellas de tinto de verano después de que han sido selladas con las tapas tipo corona, y requiere de un operario para recoger las botellas una vez sean etiquetadas.

Motocarro: (costo: 9'680.000) este motocarro se usaría para transporte de las botellas de tinto de verano desde la fábrica hasta las instalaciones de los diferentes distribuidores.

3.7.2 Flujograma de producción



3.7.3 Capacidad de producción diaria

En la tabla 8 se muestran los tiempos estándar de cada paso del proceso de producción (la unidad de producción de estos tiempos de producción es de cajas de 24 botellas).

Las botellas mensuales por operario se determinaron utilizando un factor de eficiencia del 80%, y la formula usada fue:

$$[(\text{Total tiempo estándar por caja}) / (\text{Minutos laborales de un operario por mes})] * (\text{Botellas por caja})$$

Por otro lado se asume que el cuello de botella (tiempo de tapado de las botellas), es la operación que determina el ritmo máximo de producción, ya que no importa cuántos operarios se contraten, solo uno de ellos podrá usar la tapadora manual, así que el tiempo máximo de producción se calcula con la siguiente formula :

$$[(\text{Tiempo de tapado por caja}) / (\text{Minutos laborales de un operario por mes})] * (\text{Botellas por caja})$$

Tabla 8. Análisis de tiempos estándar y capacidad de producción

Tiempo cogiendo una caja de botellas vacías (min)	0,5
Tiempo llenando una caja (min) (automático)	1
Tiempo tapando las botellas de una caja (min)	2
Tiempo de etiquetado de una caja(min)	0,5
Tiempo almacenando una caja de botellas llenas (min)	0,5
Tiempo de llenado del tanque mezclado (min)	10
Cajas que se pueden llenar a partir de un tanque (100 litros)	12
Total tiempo estándar por caja	5,3
Minutos laborales por mes por operario	11.520
Botellas por caja	24
Botellas mensuales por operario	41.472
Máximo de producción mensual de botellas	110.592

Nota: Los minutos estándar usados en este análisis se basan únicamente en la información brindada por los proveedores donde se cotizó la maquinaria.

3.8 CRONOGRAMA DEL PROCESO DE PUESTA EN MARCHA

El cronograma empezará una vez los inversionistas hayan creado legalmente la sociedad.

Inmediatamente después de creada la sociedad, el representante legal deberá alquilar la bodega pre-seleccionada por los inversionistas y realizar el papeleo necesario para conseguir el registro sanitario y el registro de marca. Paralelamente a estos dos procesos, el representante legal deberá encargarse de la contratación de un ingeniero de alimentos necesario para obtener el registro sanitario, y además deberá comprar la maquinaria descrita en el plan técnico (si los proveedores de la maquinaria no se encargan de la instalación y capacitación de los operarios, será responsabilidad del representante legal contratar por prestación de servicios a un ingeniero mecánico o mecatrónico que este en capacidad de realizar dicha instalación y capacitación).

Una vez se tengan listas las instalaciones de la planta, el representante legal procederá a realizar la compra de la materia prima necesaria para la producción pronosticada del primer mes de ventas (en adelante el representante legal se encargará de mantener abastecida la bodega de materia prima).

En el transcurso de tiempo que pase entre el momento de compra de la materia prima y su llegada a la bodega, el representante legal deberá ir visitando posibles distribuidores para ir adelantando el proceso de negociación con éstos. Además deberá adelantar el proceso de contratación de dos operarios, uno de ellos con licencia de conducción para que pueda ser éste quien lleve pedidos a los respectivos canales.

Cuando se tenga la bodega de materia prima abastecida para el primer mes de producción, se procederá a la contratación del operario y el conductor para comenzar con la producción del *tinto de verano*.

Una vez se tenga listo el primer lote de 1000 botellas de producto terminado, se comenzará a llevar muestras de éste a los distribuidores con los que se haya tenido algún acercamiento anterior con el fin de obtener la orden de compra inicial de cada uno de ellos.

Posteriormente se empezarán las actividades de promoción descritas en la estrategia de mercadeo, cuya puesta en marcha estará a cargo del representante legal.

Nota: todas las actividades anteriormente descritas deben realizarse en el transcurso de máximo tres meses.

3.9 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL

A continuación se expondrán la estructura organizacional y los perfiles de los puestos de trabajo junto con los principales aspectos tributarios y legales a tener en cuenta para tener en cuenta en el análisis financiero de la empresa y la puesta en marcha de la misma

3.9.1 Estructura organizacional

Para llevar a cabo la operación y estrategias determinadas en el presente trabajo será necesario contar con los siguientes perfiles de empleados, quienes dependerán todos directamente del administrador:

- **Administrador:** el perfil del administrador será el de un profesional con trayectoria comercial y conocimiento del sector de bebidas embotelladas. Sus funciones principales consistirán en salir y buscar proveedores y distribuidores, conseguir permisos para la puesta en marcha de la empresa, comprar y negociar precios de las materias primas, contratar y manejar al personal de la empresa, entre otras. (puesto de tiempo completo con salario base de \$3.000.000 más comisión por el 1% de las ventas mensuales).
- **Ingeniero de alimentos:** el perfil de este profesional será el de una persona aseada y meticulosa que tenga el carácter necesario para exigir a los operarios un control estricto sobre el manejo de los insumos, además deberá conocer la legislación Colombiana para que pueda llevar los controles de la calidad en el proceso de producción exigidos por la legislación colombiana. (puesto de medio tiempo con salario de \$1.000.000)
- **Operarios:** los operarios deberán tener gran fuerza y estado físico, ya que se les demandará un gran esfuerzo físico diario en el proceso de producción especialmente en la tarea de almacenaje. (puesto de tiempo completo con un SMMLV)
- **Conductor-operario:** deberá cumplir las mismas características de un operario, pero adicionalmente deberá contar con licencia de conducción. Se exigirán estas características ya que este empleado tendrá como labor principal el reparto de pedidos a clientes, y en su tiempo libre se dedicará a ayudar en el proceso de producción (puesto de tiempo completo con un SMMLV)

Nota: la contabilidad será subcontratada, y el factor prestacional para calcular el costo de las prestaciones sociales es del 47,69%, factor que sale de los cálculos mostrados en la tabla 9.

Tabla 9. Prestaciones sociales

prestaciones sociales	PORCENTAJE sobre el salario	PORCENTAJE equivalente mensual
Aportes pensión (mensual)	12,00%	12,00%
Aportes salud (mensual)	8,50%	8,50%
Aportes ARP (mensual)	0,52%	0,52%
Bienestar familiar (mensual)	3,00%	3,00%
Sena (mensual)	2,00%	2,00%
Caja de compensación (mensual)	4,00%	4,00%
Subtotal		30,02%
Primas (semestral)	50,00%	8,33%
Cesantías (anuales)	100,00%	8,33%
Intereses a las cesantías (anuales)	12,00%	1,00%
TOTAL		47,69%

3.9.2 Constitución de la empresa

Se constituirá una sociedad anónima simplificada (S.A.S) con el fin de aprovechar sus la ventaja de simplificación de la estructura jerárquica de la empresa al no estar obligada a contar con revisor fiscal, ni junta directiva.

3.9.3 Análisis tributario

En cuanto al aspecto tributario, se analizarán por separado los impuestos que se generan directamente sobre la empresa y los que se generan sobre el consumo de las bebidas ya que los primeros reducen las utilidades, y los segundos encarecen el producto para el consumidor final.

- Impuestos directos sobre la empresa:
 - Impuesto de industria y comercio : 0,7% sobre ventas
 - Impuesto sobre las transacciones financieras: 0,4% sobre las transacciones bancarias

- Impuesto de renta: 33% sobre las utilidades antes de impuestos (UAI), dado que la sociedad sería de reciente constitución, se aplican las tasas según la Ley 1429 de 2010 de estímulo a la creación de nuevas empresas como se muestra en la tabla 10

Tabla 10. Tasas del impuesto de renta para nuevas empresas

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5 en adelante
impuesto de renta	0%	0%	8%	17%	25%	33%

Fuente: Ley 1429 de 2010

- Impuestos sobre el consumo de bebidas alcohólicas:
 - Impuesto de estanco = \$256 por cada grado alcoholimétrico en botellas de 750ml, cuyo equivalente para botellas de 330 ml es de \$112 por grado alcoholimétrico.
 - IVA = 35% sobre el precio de venta una vez restado el impuesto de estanco

3.9.4 Aspectos legales

Para producir y comercializar bebidas alcohólicas se debe tener registro sanitario y cumplir con todas las normas para la elaboración de bebidas alcohólicas contenidas en el decreto 1689 del 2012, dentro del cual se destacan los siguientes artículos por ser de especial importancia.

- **Artículo 22:** Especifica que toda empresa que desee producir bebidas alcohólicas debe obtener el *Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura* ante el INVIMA

- **Artículo 26:** Obliga a las empresas productoras de bebidas alcohólicas a hacer revisiones de salud a sus empleados con el fin de asegurarse de que no porten enfermedades que puedan ser transmitidas a los productos, y se estipula que se debe llevar un registro de ello.
- **Artículo 27:** Estipula que se debe llevar a cabo una capacitación constante en temas de higiene sanitaria y llevar registro de ello (en el caso de la presente empresa, esta capacitación la llevaría a cabo el ingeniero de alimentos)
- **Artículos 38 al 40:** especifican la obligación de tener un laboratorio dentro de las instalaciones de toda planta productora de bebidas alcohólicas con el fin de que un ingeniero lleve a cabo exámenes de calidad
- **Artículo 46 y 50:** reglamentan el contenido que deben tener las etiquetas de las bebidas alcohólicas, y se obliga entre otras a:
 - Se debe especificar el tipo de producto que se está vendiendo según la clasificación que se da en la ley (en el caso del *tinto de verano*, la clasificación sería la de “coctel”)
 - Tener el nombre y ubicación del fabricante (para que esta exigencia no destruya la imagen de importado del producto, se constituirá la empresa productora con un nombre en inglés para mantener la coherencia de la marca).
 - Especificar la fecha de vencimiento, grado alcoholímetro y contenido total en mililitros
 - Tener las leyendas "El Exceso de Alcohol es Perjudicial para la Salud", “Prohíbese el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad” y “Elaborado en Colombia”.
- **Artículo 54:** obliga a que toda publicidad lleve las leyendas “El Exceso de Alcohol es Perjudicial para la Salud” y “Prohíbese el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad”

3.10 ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se presentan los supuestos más relevantes sobre los que se realizó la evaluación financiera, así como los resultados de tres escenarios diferentes, uno optimista otro pesimista y uno realista.

3.10.1 Análisis de precios y costos

Para analizar el costo y precio del producto *tinto de verano* se toma como base una botella de 330ml. El costo de la materia prima sin impuestos al consumo es de \$1.219 y el precio de venta a los distribuidores sin impuestos al consumo es de \$2.060, dando como resultado una ganancia por botella de \$841, equivalente al 40,8% sobre la venta.

En la tabla 11 se desagregan los componentes del costo de una botella de *tinto de verano*.

Tabla 11. Costos unitarios de materias primas sin impuestos al consumo

	Costo	% sobre costo total
Vino	\$ 371	30%
Gaseosa	\$ 197	16%
Aditivo	\$ 2	0%
Botella	\$ 593	49%
costo mano de obra directa por botella	\$ 51	4%
total CIF	\$ 5	0%
total costos	\$ 1.219	100%

En la tabla 12 se exponen los precios de venta a distribuidores con y sin impuestos al consumo, los cuales son el resultado de aplicar los impuestos expuestos en el análisis tributario al precio de venta establecido (\$4.000).

Tabla 12. Precios de venta a los distribuidores

precio de venta con impuestos	4.000
impuesto de estanco	831
IVA	1.109
precio de venta sin impuestos	2.060

Del análisis de los precios y costos para los distribuidores, se observa que si éstos deciden vender el producto al precio sugerido para la venta a los consumidores finales (\$5.000), les quedaría un 24% de utilidad sobre la venta, lo cual según los estándares de la industria informados por el Señor Juan Vélez, gerente de la Cervecería 3 Cordilleras, sería aceptable para la mayoría de ellos.

Tabla 13. Precio de venta al consumidor final sugerido a los distribuidores y utilidad que generaría dicho precio para los distribuidores

precio de venta con impuestos	5.000
impuesto de estanco	831
IVA	1.459
precio de venta sin impuestos	2.710
% de utilidad sobre la venta para el distribuidor	24%

3.10.2 Proyecciones de ingresos operacionales (ventas)

Las proyecciones de ingresos operacionales son las cantidades de botellas a vender en los primeros tres años, las cuales se calcularon utilizando como variables:

- ✓ El mercado potencial (70.709)
- ✓ El porcentaje del mercado potencial capturado para cada mes (i)
- ✓ Frecuencia de consumo mensual por persona.

Método para hallar el porcentaje de mercado potencial capturado para cada mes (i):

El porcentaje de mercado potencial capturado para cada mes (i) se encuentra utilizando la siguiente fórmula, la cual surge del conocimiento de los investigadores autores del presente proyecto en modelación, simulación y series de tiempo, aplicado a mercadeo y finanzas.

$$PMT(i) = PMN(i) + (PMT(i-1) * PF(i-1))$$

PMT (i)	porcentaje total de mercado capturado para el mes i
PMN(i)	porcentaje de mercado capturado por primera vez en el mes i
PMT (i-1)	porcentaje total de mercado capturado en el mes pasado
PF(i-1)	porcentaje de fidelidad del mes pasado

Método para hallar la frecuencia de consumo mensual por persona:

La frecuencia de consumo se calculó bajo el supuesto de que cada mes la porción del mercado capturado que se fideliza, aumenta las veces que consume una botella de tinto de verano de manera gradual, empezando con un mínimo de 4 botellas y llegando a un máximo de 12 botellas mensuales. Ver Anexo 3

Por otro lado, se proyecta que a partir del cuarto año, las unidades vendidas mes a mes serán iguales a las del último mes del tercer año, por lo que las ventas crecerán año a año vía precio, el cual se asume que aumenta a la tasa de inflación.

3.10.3 Inversión inicial

En la tabla 14 se muestra en detalle la inversión inicial en equipo e intangibles:

Tabla 14. Maquinaria e Intangibles

tanque de acero inoxidable	3.000.000
dosificadora	8.000.000
tapadora	1.800.000
etiquetadora	12.000.000
motocarro	9.680.000
subtotal maquinaria	34.480.000
registro de marca	1.763.100
registro sanitario	2.512.370
Total maquinaria e intangibles	38.755.470

En la tabla 15 se muestran consolidados los totales de inversión inicial por cada rubro, incluida la propiedad planta y equipos. Se asume que toda esta inversión se hará tres meses antes de iniciar operaciones, tal y como se anotó en el cronograma de puesta en marcha.

Tabla 15. Total inversión inicial

salario administrador por 3 meses	13.547.499
inventario inicial	16.020.965
bodega, contador y seguros de 1 mes	650.000
total activos fijos	34.480.000
total activos intangibles	4.275.470
gasto de creación de la publicidad	6.000.000
total	74.973.934

3.10.4 Fuentes de financiación

Se determinó que toda la financiación deberá provenir de los inversionistas, quienes se buscarán utilizando la empresa “Ángeles Inversionistas” o presentándole el proyecto a cervecerías artesanales o incluso a Bavaria (a todos estos posibles inversionistas se les haría firmar un acuerdo de confidencialidad que evite que utilicen la idea de negocios en su beneficio).

En cualquier caso la financiación deberá ser por medio de inversión y no mediante obligaciones financieras, ya que éstas son menos flexibles que la inversión en capital social debido a que las entidades financieras exigen el pago del servicio a la deuda sin importar la situación de liquidez de la empresa, mientras que los inversionistas podrían estar de acuerdo en posponer la entrega de dividendos si la situación de liquidez lo ameritase. Esta flexibilidad financiera sería especialmente necesaria para que la empresa pueda acoplarse a la incertidumbre a la que se enfrentará en los primeros años sin ir a quebrar por iliquidez.

El aporte a capital social se calculó de tal forma que para el escenario realista (este escenario se describe más adelante, y en éste la utilización de la capacidad de la maquinaria llega a un valor cercano al máximo) no se deba incurrir obligaciones financieras para hacer las inversiones necesarias en capital de trabajo. Bajo estas condiciones se estableció que el aporte a capital social debe ser de \$250.000.000 (se determinó el aporte a capital social como un monto exacto para un solo escenario ya que a la hora de constituir la empresa se deberá escoger un solo escenario con base en el cual calcular el monto de capital a invertir, y dado que el escenario realista es el que los investigadores del presente trabajo consideran más factible, se escogió éste como base de cálculo).

3.10.5 Política de distribución de utilidades

Las utilidades se empezarían a repartir cuando el crecimiento en ventas se estabilice, que bajo los supuestos explicados anteriormente, sería a partir del tercer año de operaciones. La política de distribución de dividendos será entregar a los inversionistas el exceso de caja resultante de descontar el 5% de las ventas al saldo final de Caja.

3.10.6 Selección de la TMR y el CK

Dado que la empresa estaría financiada en un inicio solo por la inversión en capital social, el CK sería igual a la TMR en un principio (se mantendría así mientras no se incurra en obligaciones financieras). En cuanto a la selección de la TMR, la tasa escogida para la presente investigación fue del 18%, ya que como se ilustra en la tabla 16, las tasas de interés para el financiamiento comercial están alrededor del 17%, y se asume que el inversionista querría obtener al menos un retorno sobre la inversión que le permitiese tener un apalancamiento financiero en caso de que algún día la empresa se financie por préstamos bancarios, lo cual se logra solo si la TMR es mayor que la tasa de interés del préstamo ($TMR=18\% > i=17\%$).

Tabla 16. Tasas de interés de colocación en el mercado colombiano

Tipo de entidad	Tasa
Bancos comerciales	22,06%
Compañías de financiamiento comercial	17,12%
Cooperativas financieras	21,84%
Total establecimientos	21,05%

Fuente: Cálculos del Banco de la República con base en la información del formato 088 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

3.10.7 Cálculo del valor a perpetuidad

El valor de perpetuidad se descontó al costo de capital, y se calculó un gradiente de crecimiento con base en el promedio del aumento porcentual anual de los flujos de caja libres de los últimos 5 años de proyección (año 7 al 11) ya que el crecimiento de los flujos de caja se ha estabilizado para este periodo.

3.10.8 Resultados

Se realizó el análisis de tres situaciones diferentes, una realista, otra optimista y otra pesimista, donde el principal indicador para determinar la viabilidad del proyecto fue el VPN de cada escenario. (Para ver el detalle de cada escenario remitirse a los Anexos 3, Anexo 4 y Anexo 5 respectivamente)

Los tres escenarios se explicaran a continuación y se trae la tabla 18 en la cual se exponen los principales indicadores de cada escenario para el análisis comparativo de los resultados.

Tabla 17. Principales resultados financieros de los diferentes escenarios

variables	pesimista	realista	optimista
CK	18%	18%	18%
valor presente de los flujos de caja libres	(55.665.140)	859.424.828	2.159.515.913
TIR	13%	57%	61%
margen EBITDA	6%	14%	12%
ROI promedio	17%	44%	38%
ROE promedio	20%	51%	44%
inversión en KTNO (primeros 3 años)	148.768.811	387.800.287	1.163.401.006
punto de equilibrio	692.570.736	892.309.792	2.942.084.837
margen de contribución	23%	23%	21%
análisis vertical sobre resultados del año 3			
descuentos	-5,0%	-5,0%	-5,0%
costos operacionales	-70,6%	-67,1%	-68,9%
utilidad bruta	24,4%	27,9%	26,1%
gastos de ventas	-9,8%	-9,4%	-9,2%
gastos administrativos	-8,9%	-4,8%	-5,3%
EBITDA	5,7%	13,8%	11,6%
depreciaciones y amortizaciones	-0,7%	-0,3%	-0,3%
Utilidad Operacional	5,0%	13,5%	11,4%
intereses	0,1%	0,2%	0,1%
UAI	5,1%	13,7%	11,4%
impuesto de renta	-1,3%	-3,4%	-2,8%
Utilidad neta	3,8%	10,3%	8,6%

- **Escenario Realista**

El escenario realista se construye sobre el supuesto de que la máxima participación del *tinto de verano* en el mercado potencial (70.000 personas) será del 13%. Este porcentaje se determina a partir del supuesto de que el 65% de las personas que consideran \$5.000 un precio justo por botella (quienes consideran este precio justo, son el 20% del mercado potencial) comprará realmente de forma regular el *tinto de verano* ($13\% = 65\% \times 20\%$). Adicionalmente se supuso que la frecuencia de consumo por persona llegaría a ser aproximadamente 11 botellas al mes.

La tabla 18 muestra el flujo de caja acumulado durante los primeros 4 años del escenario realista, y en éste se aprecia que hasta el año 2, se requiere financiar la operación con aproximadamente \$210.000.000 para invertir principalmente en el aumento del capital de trabajo neto, financiación que se obtiene con el aporte de capital social de \$250.000.000.

Tabla 18. Demanda de efectivo en los primeros cuatro años del escenario realista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Utilidad neta depurada acumulada	(20.197.499)	(43.445.740)	155.424.025	423.620.373	672.098.697
inversión acumulada en KTNO	(16.020.965)	(149.789.033)	(326.775.873)	(403.821.252)	(414.555.658)
inversión en activos fijos	(38.755.470)	(38.755.470)	(38.755.470)	(38.755.470)	(38.755.470)
flujos de caja libres acumulados	(74.973.934)	(231.990.242)	(210.107.318)	(18.956.349)	218.787.569

En cuanto a los resultados financieros de este escenario se tiene que con un costo de capital del 18%, el valor presente de la totalidad de los flujos de caja libres más el valor de perpetuidad, dan como resultado un VPN de \$ 859.424.828 tal como se ilustra en la tabla 17, lo cual significa que la empresa satisface ampliamente las expectativas de los inversionistas.

Se observa un margen EBITDA promedio del 16% que permitiría resistir cambios en los precios, costos u otros rubros que pudiesen afectar negativamente los estados de resultados. Para mayor información sobre este y/o otros indicadores financieros, ver Anexo 3

- **Escenario Optimista**

En este escenario se captura el mismo porcentaje del mercado potencial que en el escenario realista, y se contempla la posibilidad de que las ventas del *tinto de verano* no se realicen exclusivamente en el Valle de Aburrá, sino también en Bogotá y otras ciudades principales de Colombia, por lo que se supone que el mercado potencial sería aproximadamente 3 veces el tamaño estimado para el Valle de Aburrá, dando como resultado el triple de ventas del escenario realista.

Bajo estas condiciones se deberá crear una nueva planta al final del primer año, y una tercera a mediados del segundo para abastecer la demanda de tinto de verano (dichas plantas no se crearan necesariamente en el Valle de Aburrá sino donde un estudio de los costos de transporte determinen que sea más eficiente hacerlo) lo que sumado a la necesidad de una mayor inversión en capital de trabajo, da como resultado la necesidad de recurrir a una nueva inversión en capital social por parte de los inversionistas o incurrir en obligaciones financieras de corto plazo para financiar el crecimiento (En la evaluación se usó el supuesto de que los inversionistas estarían dispuestos a reinvertir en la empresa).

Los costos y gastos de este escenario varían ligeramente respecto a los del escenario realista porque al incursionar en el mercado de Bogotá se deberá contratar a un gerente de zona para que administre dicha región, y el costo marginal de transporte subiría respecto al escenario realista.

En cuanto a los resultados financieros de este escenario tenemos que con un costo de capital del 18% el valor presente de los flujos de caja libres sería de \$2.159.515.913 tal como se ilustra en la tabla 17, lo cual implica que las expectativas de los inversionistas se superarían con creces.

Se observa un margen EBITDA del 18%, mayor que el 16% del escenario realista, lo que permitiría enfrentar más fácilmente los cambios en precios, costos u otros rubros que pudiesen afectar negativamente los estados de resultados. Para mayor información sobre éste y/o otros indicadores financieros, ver Anexo 4

- **Escenario Pesimista**

En este escenario el tamaño del mercado potencial es el mismo que en el escenario realista, pero el porcentaje del mercado potencial capturado llega a ser solo un 7% con una frecuencia de consumo de 7,6 unidades mensuales por persona, lo que disminuye aproximadamente en un 61% los ingresos operacionales de este escenario respecto a los del escenario realista.

En cuanto a los resultados financieros de este escenario se tiene que con un costo de capital del 18% el valor presente de los flujos de caja libres será de \$(35.658.354) tal como se ilustra en la tabla 17, lo cual quiere decir que el Proyecto en este caso no cumpliría con las expectativas de los inversionistas puesto que la tasa interna de retorno ($TIR=13\%$) sería menor a la esperada ($TIR_{esperada}=CK=18\%$).

Los indicadores en este escenario son precarios, ya que sus márgenes de ganancia son bajos, lo que indica que pequeños cambios imprevistos como un aumento en el costo del arrendamiento de la bodega llevaría a la empresa a dar pérdidas o la forzaría a subir los precios disminuyendo así su participación en el mercado.

4. CONCLUSIONES

De la culminación del presente proyecto, se concluyó:

- Las principales características del *tinto de verano* que le gustan al mercado objetivo son el sabor, olor, y su alto contenido de alcohol, razón por la cual dichas características deben resaltarse en la promoción y publicidad del producto.
- En el mercado Colombiano no existe actualmente la oferta de una bebida alcohólica refrescante de sabor suave, dulce y alto contenido de alcohol embotellada en presentación personal, por lo que el *tinto de verano* sería el único producto con estas características en este mercado
- El logo y el nombre de la marca (Bull Black) serán las principales herramienta que se usaran para darle una imagen elegante y de alto valor agregado al producto.
- Con la investigación de mercados cuantitativa se observó que el *tinto de verano* es un producto altamente elástico al precio, razón por la cual si se lograra conseguir una disminución en los costos, que permitiesen un precio de venta menor, se lograría un aumento en la demanda que generaría un valor presente neto mayor.
- El modelo de negocios que se debe seguir para el éxito del Proyecto “Formulación de un plan de negocio para lanzar en el Valle de Aburrá el *tinto de verano* embotellado y enlatado en presentación de 330 ml.”, es el de una productora con distribución por canales indirectos, razón por la cual las estrategias de promoción de ventas para impulsar y motivar a los distribuidores a ofrecer y vender el producto son claves. Además la estrategia de publicidad para dar a conocer el producto a los consumidores finales es de gran importancia para lograr las ventas esperadas.
- El modelo de negocio propuesto tiene como barrera de entrada de nuevos competidores, la fidelidad a la marca creada, razón por la cual, todas las estrategias de mercado deben enfocarse al crecimiento y mantenimiento de dicho indicador. Además, frente a la entrada de un nuevo competidor se deberá responder agresivamente aumentando la inversión en las estrategias de mercadeo mencionadas anteriormente.

- la inversión inicial en maquinaria y materia prima, es menor que la inversión en capital de trabajo necesaria para crecer, lo cual significa que en caso de presentarse una disminución en ventas que ponga en peligro la permanencia de la empresa, se podría recuperar gran parte de la inversión con la venta inventarios de materias primas a comercializadores locales y de las cuentas por cobrar a empresas de factoring.
- El proyecto “Formulación de un plan de negocio para lanzar en el Valle de Aburrá el tinto de verano embotellado y enlatado en presentación de 330 ml.” es viable ya que el escenario realista y el optimista superan las expectativas de los inversionistas con creces y obtienen margen EBITDA que permitiría soportar cambios imprevistos en los costos o gastos

5. RECOMENDACIONES

A continuación se expondrán las recomendaciones para quien desee profundizar en la formulación de este plan de negocios

- Realizar una nueva investigación de mercados cualitativa, para determinar si existen variaciones en la mezcla del *tinto de verano* que tengan mayor aceptación que la propuesta en el presente trabajo
- Se debe seguir con una investigación exhaustiva, para encontrar proveedores que ofrezcan materias primas a un menor precio que las presentadas en este proyecto que permitan producir el *tinto de verano* a un menor costo sin disminuir la calidad del mismo.
- Realizar una nueva investigación de mercados cuantitativa usando botellas con el diseño definitivo de la marca para recalcular la aceptación del producto.
- Realizar los estudios necesarios para lanzar el producto no solo en el Valle de Aburrá, sino también en otras ciudades principales de Colombia.

BIBLIOGRAFÍA

LEY 1429 DE 2010 (CONGRESO DE LA REPÚBLICA 29 de 12 de 2010).

decreto numero 1686 del 2012 (09 de 08 de 2012).

Ayala, C. R. (12 de 08 de 2011). Investigacion sobre los habitos de consumo de la cerveza. *Investigacion de Mercados - EIA*.

Banco de la Republica de Colombia. (s.f.). *Banrep*. Recuperado el 15 de 10 de 2012, de http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter5.htm

canvas. (s.f.). *Busniss Model Generation*. Recuperado el 19 de 09 de 2012, de <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

cree negocios. (s.f.). *creenegocios.com*. Recuperado el 12 de 09 de 2012, de <http://www.crecenegocios.com/la-promocion-del-producto/>

DANE. (2010). ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN EN LOS MUNICIPIOS DE ANTIOQUIA POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD.

Grupo Bancolombia. (s.f.). *Informe de Investigaciones Macroeconomicas*. Recuperado el 17 de 08 de 2012, de <http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/sid/24026/20110100609145721.pdf>

HILERA. (s.f.). Obtenido de La Publicidad del Vino: <http://lashileras.com/2011/06/vino-dos-tonos.html>.

Prochile Bogota. (2010). *ESTUDIO DE MERCADO CERVEZA DE MALTA - COLOMBIA*.

Superintendencia Nacional de Salud Colombia. (2007). *ESTUDIO CERVEZAS, LICORES, VINOS, APERITIVOS Y SIMILARES – NACIONALES*. Bogota .

Velez, J. (2012). Gerente de la empresa 3 cordilleras. (S. V. Gomez, Entrevistador)



ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: (dd/mm/aa)	20/11/2012						
Nombre del proyecto:	Plan de negocio para lanzar en el valle de aburrá el tinto de verano embotellado y enlatado en presentación de 330 ml						
Director del proyecto:	Piedad Gómez Sánchez						
<table border="1"><tr><td>Nombre del estudiante</td><td>Programa académico</td></tr><tr><td>Santiago Vélez Gomez</td><td>Ingeniería Administrativa</td></tr><tr><td>Nataly Vélez Lopera</td><td>Ingeniería Administrativa</td></tr></table>		Nombre del estudiante	Programa académico	Santiago Vélez Gomez	Ingeniería Administrativa	Nataly Vélez Lopera	Ingeniería Administrativa
Nombre del estudiante	Programa académico						
Santiago Vélez Gomez	Ingeniería Administrativa						
Nataly Vélez Lopera	Ingeniería Administrativa						
Nombre del Jurado:	JORGE ESTEBAN MESÍAS HOYOS						
Evaluación del proyecto: Espacio exclusivo para jurado							
<input type="checkbox"/> No aprobado <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado sin mención							
<input type="checkbox"/> con Mención Pública <input type="checkbox"/> con Mención honorífica <input type="checkbox"/> Trabajo laureado							
Justificación del reconocimiento: (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el Consejo determinará si se otorga o no"). La justificación debe tener mínimo 500 palabras.							

JORGE ESTEBAN MESÍAS HOYOS
Director del Programa

PIEDAD GÓMEZ SÁNCHEZ
Director del Trabajo de Grado

JORGE ESTEBAN MESÍAS HOYOS
Jurado (Si lo hubo)

Jurado (Si lo hubo)

